

# Perubahan *Mind Set & Culture Set* Lewat Pelatihan NAC menuju Perubahan Perilaku dan Peningkatan Kinerja Polri

Poltak Hasiholan Hutadjulu \*)

## Abstrak :

*Tuntutan dan harapan masyarakat terhadap pelayanan Polri semakin meningkat sejalan dengan meningkatnya kesadaran hukum dan hak-hak sebagai warga Negara. Sehingga Polri harus berbenah diri dalam membangun upaya peningkatan pelayanan kepada masyarakat. Seperti halnya manusia pada umumnya, anggota Polri bekerja untuk memenuhi kebutuhan dan ingin mendapatkan kepuasan dari hasil pekerjaannya. Kebutuhan meliputi kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman dan kenyamanan, kebutuhan sosial, harga diri, dan aktualisasi diri. Faktor-faktor ini akan mempengaruhi perubahan mind set dan culture set anggota. Proses perubahan melalui reformasi Polri meliputi perubahan pada aspek struktural, instrumental dan kultural dilakukan lewat berbagai upaya termasuk lewat pelatihan NAC Polri dalam rangka perubahan perilaku serta peningkatan kinerja Polri.*

**Kata Kunci :** *Perubahan, mind set, Culture Set, Perilaku, Kinerja*

## Latar Belakang

Perkembangan lingkungan strategis nasional dan internasional memerlukan kesiapan Polri sebagai lembaga yang diberi wewenang secara politis untuk memberikan pelayanan masyarakat, perlindungan dan penegakan hukum, dalam menghadapi tuntutan demokratisasi, hak asasi manusia, lingkungan hidup, keterbukaan, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi dan transportasi, standar universalitas,

norma hukum internasional dan perwujudan pemerintahan yang bersih dan berwibawa. Secara nasional menguatnya tuntutan masyarakat madani (*civil society*) sebagai syarat demokrasi termasuk terwujudnya supremasi hukum, rasa keadilan dan kepastian hukum menuntut adanya kemandirian aparat penegak hukum, khususnya Polri yang mengarah pada penegak hukum dan pembinaan keamanan dalam negeri yang lebih profesional, dedikatif, bersih dan berwibawa.

Situasi dan kondisi sebagaimana tersebut di atas memerlukan profesionalisme, kesolidan dan kemandirian Polri, baik di bidang pembinaan maupun operasional. Sehingga dapat bertindak secara cepat, tepat dan tuntas dalam rangka menjunjung tinggi supremasi hukum dan

\* Poltak Hasiholan Hutadjulu adalah T.O.T (Trainer Of Trainers) Management Training dan T.O.T NAC Polri

keadilan serta menegakkan dan menghormati hak asasi manusia sebagai salah satu prasyarat mutlak Negara demokrasi.

Tuntutan dan harapan masyarakat terhadap pelayanan Polri semakin meningkat sejalan dengan meningkatnya kesadaran hukum dan hak-hak sebagai warga Negara. Sehingga Polri harus berbenah diri dalam membangun upaya peningkatan pelayanan kepada masyarakat. Sikap dan tindakan pelayanan Polri yang selama ini cenderung mencerminkan dan menunjukkan perilaku arogansi, sok kuasa, pilih kasih dan komersialisasi, mempersulit bahkan berbelit-belit. Hal-hal tersebut hendaknya dirubah agar citra buruk pelayanan Polri dapat diperbaiki terutama melalui perubahan perilaku dan kinerja Polri. Reformasi Polri sebaiknya mempunyai visi yang sama dengan reformasi besar yang sedang berjalan, yaitu menggantikan penggunaan paradigma kekuasaan dengan paradigma moral dan akal budi (Satjipto Rahardjo, 1998:6).

Menghadapi tuntutan tugas dan harapan masyarakat yang semakin meningkat serta dikaitkan dengan kecenderungan perubahan lingkungan strategis, maka Polri sebagai penegak hukum (*law enforcement officer*) dan pemelihara ketertiban (*order maintenance*) serta pembasmi kejahatan (*crime fighter*) juga melakukan perubahan dan pembenahan di setiap aspek menuju profesionalisme yang menjadi arah dan tujuan utama reformasi Polri. Oleh karena itu, reformasi Polri meliputi perubahan pada aspek struktural, instrumental dan kultural.

Pada aspek struktural, Polri melakukan perubahan meliputi institusi, organisasi, susunan dan kedudukan, sehingga Polri menjadi mandiri sebagai institusi yang berwatak sipil di masyarakat yang modern, demokratis dan *multicultural*, yang telah ditindak lanjuti secara bertahap dimulai pada tanggal 1 april 1999 dengan Inpres no. 2 tahun 1999 secara struktural Polri dipisahkan stuktural ABRI, sementara TNI ditempatkan

pada Departemen Pertahanan. Selanjutnya dimulai tanggal 1 juli 2000 dengan Keppres no. 89 tahun 2000 tentang kedudukan Kepolisian Negara Republik Indonesia, menempatkan Polri langsung dibawah Presiden.

Pada aspek instrumental, mencakup filosofi, visi, misi, strategi, doktrin, kewenangan, kompetensi, kemampuan, fungsi Teknologi Informasi, Ilmu pengetahuan dan teknologi. Perubahan pada aspek ini bermuara kepada pembentukan undang-undang kepolisian yang mandiri UU no.2 tahun 2002, komisi kepolisian, komisi kode etik, budaya organisasi dan kompetensi individu.

Pada aspek kultural yang meliputi perubahan manajemen sumber daya, manajemen operasional, manajemen pembinaan dan sistem pengawasan oleh masyarakat. Aspek ini menjadi penting dan utama karena berkaitan erat dengan perubahan perilaku dan kinerja perorangan maupun kinerja organisasi.

Perubahan kinerja tentunya tidak terjadi dengan sendiri secara alamiah, melainkan terbentuk karena faktor kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*) dan suasana kerja (*work situation*), (Gomez, 2001:220). Faktor kemampuan merujuk kepada kapasitas yang tersusun dari perangkat kemampuan intelektual dan fisik (Stephen P. Robbins, 1996:82) yang dilengkapi dengan kemampuan kerja *teamwork* (Milkovich, 1997:226). Organisasi juga harus mampu mengidentifikasi hasrat dan kemauan para anggotanya yang menimbulkan motivasi melalui berbagai cara dengan memenuhi kebutuhan mereka, yang bersifat motivator baik faktor intrinsik maupun *hygiene* sebagai faktor ekstrinsik (Frederick Herzberg, 2003: 87-96). Interaksi yang terjadi antar anggota di dalam organisasi perlu tercipta selaras sesuai dengan tujuan lembaga dan individu yang ada dalam organisasi, sehingga tercipta keseimbangan yang membentuk iklim organisasi yang mendukung

terhadap pencapaian kinerja yang diharapkan (Hoy & Miskel, 2001: 137).

Selanjutnya akan memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasi dari anggota. Komitmen organisasi menjadi hal yang sangat penting bagi sebuah organisasi dalam menciptakan kelangsungan hidup sebuah organisasi apapun bentuk organisasinya. Komitmen menunjukkan hasrat anggota sebuah organisasi untuk tetap tinggal dan bekerja serta mengabdikan diri bagi organisasi. Setiap orang ingin merasakan antusiasme dalam pekerjaan mereka.

Esensi komitmen adalah menjadikan sasaran anggota dan sasaran organisasi menjadi satu yang sama, serta mempunyai keterikatan yang kuat dengan sasaran kelompok. Anggota yang menghargai dan bersemangat kepada misi organisasi akan berusaha dan berupaya dengan sepenuh hati untuk mencapainya. Bagi anggota yang terinspirasi dengan sasaran bersama, akan mempunyai komitmen yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai yang hanya mempunyai komitmen karena insentif dan finansial.

Setiap anggota dalam organisasi harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap pencapaian misi, visi, dan tujuan organisasi. Dalam organisasi sektor publik, ikatan batin antara anggota dengan organisasi dapat dibangun dari kesamaan visi, misi dan tujuan organisasi, bukan sekedar ikatan kerja. Sehingga bila setiap anggota memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan prestasi terbaik dan pelayanan terbaik pada masyarakat, tentunya kinerja organisasi akan meningkat yang pada akhirnya kepuasan masyarakat pun akan meningkat.

Seperti yang dikemukakan oleh Eleri Jones dan Claire Haven-Tang<sup>1</sup> yang menyatakan "*Customer satisfaction is the major performance*

*indicator of service quality and emphasize its cost-effectiveness as a promotional tool resulting in return visits and word of mouth publicity.*" (kepuasan pelanggan merupakan indikator utama kinerja dari kualitas pelayanan dan tentunya pembiayaan yang efektif sebagai alat promosi yang dapat menghasilkan publisitas dari mulut ke mulut serta kunjungan-kunjungan yang dilakukan kembali oleh pelanggan).

Selanjutnya variabel-variabel tersebut di atas akan menentukan kualitas penerimaan masyarakat terhadap pelayanan Polri, seperti yang diungkapkan oleh Chistian Gronroos yang dikutip Dale, yang mengidentifikasi bahwa: *the six criteria of good perceived service quality*, antara lain *professionalism and skill, attitudes and behavior, accessibility and flexibility, reliability and trustworthiness, recovery, reputation and credibility.*<sup>2</sup>

Namun kenyataan (Das Sein) di lapangan, menggambarkan tingkat kualitas pelayanan yang rendah. Seperti yang diungkapkan oleh Bank Dunia yang dilaporkan dalam *World Development Report 2004* dan hasil penelitian *Governance and Desentralization Survey* (GDS) 2002 yang menyatakan bahwa Pelayanan publik di Indonesia masih sangat rendah.<sup>3</sup>

Buruknya pelayanan publik memang bukan hal baru, fakta di lapangan masih banyak menunjukkan hal ini. GDS 2002 menemukan tiga masalah penting yang banyak terjadi di lapangan dalam penyelenggaraan pelayanan publik, yaitu *pertama*, besarnya diskriminasi pelayanan. Penyelenggaraan pelayanan masih amat dipengaruhi oleh hubungan per-temanan, kesamaan afiliasi politik, etnis, dan agama. Fenomena semacam ini tetap marak walaupun telah diberlakukan Undang Undang No. 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara

1 Eleri Jones and Claire Haven-Tang, *Tourism SMEs, Service Quality, and Destination Competitiveness*. (Oxfordshire: CABI Publishing, 2005), p.5

2 Barrie G. Dale, *Managing Quality*. (Oxford: Blackwell Publishing Ltd, 2003), p.208

3 Ahmad Zaenal Fanani, *Optimalisasi Pelayanan Publik: Perspektif David Osborne dan Ted Gaebler*. p.1

yang Bersih dari KKN yang secara tegas menyatakan keharusan adanya kesamaan pelayanan, bukannya diskriminasi. *Kedua*, tidak adanya kepastian biaya dan waktu pelayanan. Ketidakpastian ini sering menjadi penyebab munculnya KKN, sebab para pengguna jasa cenderung memilih menyogok dengan biaya tinggi kepada penyelenggara pelayanan untuk mendapatkan kepastian dan kualitas pelayanan. *Ketiga*, rendahnya tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik. Hal ini merupakan konsekuensi logis dari adanya diskriminasi pelayanan dan ketidakpastian biaya dan waktu tersebut.<sup>4</sup>

Fenomena faktual di atas sangat memprihatinkan, maka perlu diperhatikan faktor-faktor yang mampu meningkatkan kualitas pelayanan menuju ke arah yang lebih baik. Kualitas pelayanan yang buruk dapat disebabkan ketidakpuasan dari anggota terhadap organisasi, karenanya bermunculan gejala-gejala kurang baik yaitu semangat kerja dan komitmen anggota menurun, malas-malasan, terlambat, banyak keluhan, tidak peduli dengan perubahan kemajuan, menimbulkan persaingan kurang sehat diantara rekan kerja, dan sebagainya. Motivasi dan kinerja anggota menurun, sehingga kualitas pelayanan rendah, prestasi kerja menurun, dan tujuan organisasi secara keseluruhan tidak tercapai.

Seperti halnya manusia pada umumnya, anggota Polri bekerja untuk memenuhi kebutuhan dan ingin mendapatkan kepuasan dari hasil pekerjaannya. Kebutuhan meliputi kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman dan kenyamanan, kebutuhan sosial, harga diri, dan aktualisasi diri. Anggota bekerja melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya untuk memberikan suatu arti yang dapat diterima hasil pekerjaannya oleh orang yang menjadi sasaran pekerjaannya. Bila hal tersebut tercapai, kemungkinan besar

anggota akan merasa puas dan tentunya akan meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi tempat berkarya dan selanjutnya dapat meningkatkan kualitas pelayanan terhadap masyarakat. Karena dengan komitmen yang tinggi, anggota akan senantiasa melaksanakan setiap tugas yang diemban dengan semaksimal mungkin untuk mencapai hasil yang terbaik, dan tentunya hasil terbaik dimaksud merupakan kualitas kinerja yang diharapkan oleh setiap organisasi dan konsumen pengguna jasa dari organisasi pemberi layanan tersebut.

Oleh karena itu, seorang pemimpin organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam membina dan mengarahkan anggota untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Keberadaan seorang pemimpin yang terkait erat dengan pelaksanaan tugas anggota adalah perannya sebagai pemimpin bagi anggota. Pemimpin dapat menjalankan perannya dengan cara mendorong anggota melaksanakan tugas sesuai tujuan atau program yang telah ditetapkan.

Jika peran kepemimpinan dilaksanakan dengan sungguh-sungguh, pemimpin berpeluang untuk meningkatkan komitmen anggota terhadap organisasi. Seorang pemimpin memiliki kewajiban memberikan dorongan dan dukungan semangat kepada anggota. Dalam melaksanakan peran dan fungsi kepemimpinannya, pemimpin dituntut untuk lebih dekat dengan anggota. Seorang pemimpin perlu mengetahui harapan-harapan dari anggota serta melakukan upaya untuk memenuhi harapan tersebut dengan tujuan meningkatkan komitmen organisasi.

Untuk itu diperlukan adanya upaya untuk mengotimalkan berbagai faktor yang dapat meningkatkan komitmen anggota terhadap organisasi. Tuntutan atas profesionalisme harus sesuai dengan penghargaannya, oleh karena itu setiap organisasi haruslah memperhatikan kepuasan para anggota karena dengan terpenuhinya kebutuhannya atau terpuaskan

4 Ibid

keinginannya niscaya akan menambah kepercayaan mereka terhadap organisasi dan bertambah pula komitmen mereka terhadap organisasi.

Kepuasan dari anggota bukan hanya berbentuk *material* saja akan tetapi *immaterial* juga. Kepuasan tersebut tidak hanya terhadap gaji yang diperoleh, tetapi anggota juga membutuhkan kepuasan dari rekan-rekannya seperti diantaranya kerja tim yang solid dan saling membantu, suasana kerja dan iklim organisasi yang kondusif (*work situation*). Sehingga seorang pemimpin mampu menciptakan atau mengelola suasana kerja dan keeratan kelompok kerja, karena hal ini dapat membantu meningkatkan komitmen organisasi dari anggotanya dan pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas pelayanan terhadap masyarakat, karena anggota akan melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya karena tidak ada alasan bagi anggota untuk tidak melaksanakan tugas tersebut dengan baik, karena mereka puas terhadap organisasinya.

## B. Mengapa harus lewat pelatihan NAC Polri ?

Salah satu amanat dari Reformasi Birokrasi Polri khususnya dalam program manajemen perubahan dan transformasi budaya organisasi adalah terbentuknya tim-tim Trainer yang mampu melakukan sosialisasi dan internalisasi tentang arah dan tujuan perubahan budaya organisasi yang diharapkan. Pelatihan perubahan mindset dan culture set dengan NAC Polri telah di lingkungan Polri sejak tahun 2005 hingga saat ini telah menyentuh sekitar 20.000 personil Polri, telah dirasakan manfaatnya dan diharapkan bisa mendukung percepatan perubahan budaya Polri.

Pelatihan Trainer (TOT) pelatihan mindset dan culture set dengan NAC Polri terhadap 40 Tim (400 personil) dari Polda-Polda dan beberapa Lemdik Polri yang dilaksanakan pada bulan September dan Oktober 2011 di Setukpa

Lemdikpol Sukabumi merupakan realisasi dari amanah Reformasi Birokrasi Polri. Hasil pepantauan di lapangan menunjukkan bahwa para Trainer pelatihan perubahan mindset dan culture set hasil TOT dimaksud telah berhasil menggulirkan pelatihannya kepada peserta didik Sekolah Alih Golongan (SAG) TA 2011 di SPN-SPN dan personil tertentu di Polda-Polda dan peserta didik pada Lemdik-Lemdik Polri sesuai dengan situasi dan kondisi serta kebijakan Pimpina Polda dan Lemdik. Hal ini juga tampak pada visualisasi pelaksanaan reformasi birokrasi Polri yang diselenggarakan di STIK-PTIK bulan Juni 2012.

Umpan balik secara langsung dari setiap peserta menunjukkan bahwa pelatihan sangat bermanfaat dan dapat mendukung percepatan perubahan budaya Polri dan masyarakat. Secara kuantitatif dapat diukur melalui peserta dalam meningkatkan semangat, motivasi dan percaya diri untuk mencapai cita-cita yang paling sulit dicapai, minimal 100 % untuk paket pelatihan sehari dan 250 % dalam program pelatihan 2 hari.

Setiap peserta mengemukakan pendapat serta merasakan bahwa pelatihan ini : 1) sangat bermanfaat bagi para peserta, keluarga dan institusi Polri; 2) sedapat mungkin bisa menyentuh seluruh anggota Polri dan keluarganya dan setiap anak bangsa melalui community policing ; 3) dimasukkan dalam kurikulum dasar pendidikan Polri dan semua program pendidikan kader bangsa. Apabila pelatihan ini dikembangkan dengan baik akan dapat menggerakkan gelombang perubahan bangsa Indonesia menuju kondisi yang lebih baik melalui institusi Polri.

Pelatihan NAC ini dapat segera dikembangkan secara luas sebagai pengabdian tertinggi Tim Kreatif Polri terhadap organisasi dalam mendukung percepatan perubahan budaya bangsa dimulai dari institusi Polri dengan

mengembangkan konsep dan metodologi pelatihan ini dan buku ini sebagai salah satu panduan bagi para Trainer perubahan mindset dan culture set Polri.

Adapun materi pelatihan perubahan mindset dan culture set berupa suatu rangkaian meliputi :

- a. Refleksi Untuk Negeri.
- b. Potensi Manusia.
- c. Tes Otot (*Muscle Test*)
- d. Mata Adalah Jendela Hati (*VAK*)
- e. Penyebab Sikap dan Tehnik Acak.
- f. Tingkatkan Semangat, Motivasi dan Percaya Diri dan Joget Bola.
- g. Pelepasan Beban Pikiran (*Stress Relief*).
- h. Anchoring.
- i. Jalan di Atas Api (*Firewalk Experience*).
- j. Persamaan dan Pencerminan (*Mach And Mirror*).
- k. Merubah Gambaran di Alam Pikiran (*Swish Pattern*).
- l. Telepati.
- m. Komunikasi Yang Membangun (Mickey Mouse, Tapi-Tapi dan Meningkatkan Karisma).
- n. Pujian Penghargaan (*Compliment*).
- o. Tingkatkan Kepekaan Naluri.
- p. Kiat Untuk Sukses.

q. Kiat Untuk Bertindak.

r. Sasaran Keunggulan

### C. KESIMPULAN.

1. Menghadapi tuntutan tugas dan harapan masyarakat yang semakin meningkat serta dikaitkan dengan kecenderungan perubahan lingkungan strategis, maka Polri sebagai penegak hukum (*law enforcement officer*) dan pemelihara ketertiban (*order maintenance*) serta pembasmi kejahatan (*crime fighter*) juga dituntut melakukan perubahan dan pembenahan di segenap aspek menuju profesionalisme yang menjadi arah dan tujuan utama reformasi Polri. Oleh karena itu, reformasi Polri meliputi perubahan pada aspek struktural, instrumental dan cultural dilakukan lewat berbagai upaya termasuk lewat pelatihan NAC Polri dalam rangka perubahan perilaku serta peningkatan kinerja Polri.

2. Peserta merasakan bahwa pelatihan NAC Polri sangat bermanfaat bagi para peserta, keluarga dan institusi Polri; sedapat mungkin bisa menyentuh seluruh anak bangsa melalui *community policing* serta dapat dimasukkan dalam kurikulum dasar pendidikan Polri dan semua program pendidikan kader bangsa. Apabila pelatihan ini dikembangkan dengan baik akan dapat menggerakkan gelombang perubahan bangsa Indonesia menuju kondisi yang lebih baik melalui institusi Polri sebagai pelindung, pengayom serta pelayan masyarakat dalam kerangka Negara demokratis.